ISSN: 2710-9960 (Print)
ISSN: 2710-8432 (Online)

JOURNAL OF "HISTORY OF SCIENCE"
Cild 1, Say 2, Sıra 2, 2020, 34-42

# PSYCHOLOGICAL HARASSMENT (MOBBING) IN THE WORKPLACE

**Surma Mammadova**[1]

УДК 159.9.
КВТ 88.37

**Keywords:**

Mobbing
Psychological Violence
Psychological Harassment

## ABSTRACT

Mobbing is a systematic behavior and action that is defined as unethical, hostile behaviors for the purpose of pressure and intimidation, which are systematically directed by one or more people against one or more people in communication that releases a negative and negative energy to the business environment. In addition to adversely affecting work efficiency in individuals exposed to such behaviors, it can result in a series of traumatic situations, material and moral damages. The people who practice mobbing without being suspended from their whereabouts are one of the reasons for the formation of an intolerant society in the form of a chain of effects such as unhappy and unhealthy people, positive communication against their family and their environment, sprains on negative communication.

The purpose of this article is; to present a summary of the subject by making a literature review about mobbing - psychological harassment in the workplace. Data: "Psychological Harassment"; The keywords including "Mobbing" and "Psychological Violence" were collected by making a literature review over the thesis and article. And as a result of the literature review, it has been determined that the rate of mobbing has increased especially in the health sector in recent years. Within the healthcare team, it was observed that nurses were exposed to psychological harassment the most.

[1]. Arel University, Psychology
msurme98@gmail.com

*Received: 19.10.2020*
*Accepted: 11.12.2020*

# İŞ ORTAMINDA PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBING)

**Sürme Mammadova**[1]

УДК 159.9.
KBT 88.37

**Anahtar sözcükler:**

Mobbing
Psikolojik Şiddet
Psikolojik Taciz

**ÖZET**

Mobbing, iş ortamına negatif, olumsuz bir enerji salan, bir veya birkaç kişinin iletişimde bir veya daha fazla kişiye karşı sistemli olarak yönelttikleri etik dışı, baskı ve yıldırma amacıyla düşmanca davranışlarda bulunulması olarak tanımlanan sistemli davranış, eylem bütünüdür. Bu tarz davranışlara maruz kalan bireylerde iş verimini kötü etkilemesinin yanı sıra bir dizi travmatik durumlarla, maddi ve manevi zararlarla da sonuçlana biliyor. Nerde olmasından asılı olmadan mobbingi uygulayan kişiler mobbinge maruz bıraktıkları kişi veya kişileri mutsuz ve sağlıksız kişiler, ailesi ve çevresine karşı olumlu iletişimin yerini olumsuz iletişime burkması gibi etkilerinden kaynaklı zincirleme şeklinde tahammülsüz bir toplumun oluşmasına sebeplerden biri olur.

Bu makalenin amacı; iş yerinde psikolojik taciz olan - mobbing ile ilgili edebiyat taraması yaparak konunun bir özetini sunmaktır. Veriler: “Psikolojik Taciz”; “Mobbing” ve “Psikolojik Şiddet”i içeren anahtar kelimelerle tez ve makale üzerinden edebiyat taraması yapılarak toplanmıştır. Ve Literatür taraması sonucunda son yıllarda özellikle sağlık sektöründe mobbing oranının arttığı belirlenmiştir. Sağlık ekibi dâhilinde ise en çok hemşirelerin psikolojik tacize maruz kaldığı belli olunmuştur.

[1]. Arel Üniversitesi, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi
msurme98@gmail.com

*Məqalə redaksiyaya daxil olmuşdur: 19.10.2020*
*Təkrar işlənməyə göndərilmişdir: 07.11.2020*
*Çapa qəbul edilmişdir: 11.12.2020*

ISSN: 2710-9960 (Print)
ISSN: 2710-8432 (Online)

JOURNAL OF "HISTORY OF SCIENCE"
Cild 1, Say 2, Sıra 2, 2020, 34-42

# ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ДОМОГАТЕЛЬСТВА НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ (МОББИНГ)

**Сурма Мамедова**[1]

УДК 159.9.
КВТ 88.37

**Ключевые слова:**

Моббинг
Психологическое насилие
Психологические домогательства

**РЕЗЮМЕ**

Моббинг - это систематическое поведение и действия, которые систематически направляются одним или несколькими людьми одному или нескольким лицам, участвующим в общении, что придает негативную и негативную энергию бизнесу и определяется как неэтичное, враждебное поведение, направленное на давление и запугивание, среда. Помимо отрицательного воздействия на эффективность работы лиц, подвергающихся такому поведению, это также может вызвать серию травмирующих ситуаций, материальный и моральный ущерб. Это одна из причин формирования нетерпимого общества в виде цепочки эффектов, таких как люди, которые практикуют моббинг без удаления с места проживания, несчастные и нездоровые люди, позитивное общение со своими семьями и их окружением, и растяжения от негативов. Контакт.

Цель этой статьи: Краткое изложение предмета путем обзора литературы о психологическом домогательстве - моббинге на рабочем месте. Данные: «Психологические домогательства»; Был проведен поиск литературы по тезисам и статьям, и были собраны ключевые слова, содержащие слова «моббинг» и «психологическое насилие». В результате обзора литературы было определено, что уровень моббинга, особенно в секторе здравоохранения, в последние годы увеличился. Было отмечено, что медсестры чаще всего подвергались психологическому преследованию в медицинском коллективе.

[1]. Университет Арель, Психология
msurme98@gmail.com

## GİRİŞ

Terimsel kavram olarak mobbing kelimesi ile anlatılan bu durumun kavramsal tarihi yakın zamana dayanmış olsa da bu kavram, iş hayatında çok eskiden beri mevcut bir durumdur. Bu endüstrüleşme ile birlikte Avrupa`dan başlayarak tüm dünyayı sarmış olan mobbing insanların arasında da farkına varılması daha belirginleşmiştir. Ele aldığımız "İş Ortamında Psikolojik Taciz (mobbing)" isimli bu ödevde mobbingin tarihsel gelişimi, oluşma nedenleri, oluşma süreci, aşamaları, hangi tipolojisinin , yönlerinin olması, maliyete ne gibi etkisi olduğu konusuna ve baş etme yöntemlerine dokunulmuştur.

### Mobbingin Tarihsel Gelişimi

Mobbing kelimesinin gelişme tarihine dikkat ettiğimiz zaman farklı tarihlerde hatta bu günümüzde de, farklı kişiler tarafından benzer tanımlar belirtilmiş olduğunu görmekteyiz. Bu kavramla ilgili bilgileri ilk defa 19. yüzyılda hayvanların davranışları üzerinde araştırma yapmakta olan İngiliz biyologları kullanmıştır. Kondrad Lorenzin 20. yüzyılın 60. yıllarında grup halinde olan hayvanların davranışlarını incelemiş ve hayvanların grubun zayıf üyesini daha da güçsüz duruma düşürmek için fiziksel saldırılarda bulunmuş, gıda ve sudan uzaklaştırarak onu dışlayıp, gruptan atmaları gözlemlenmiştir. Gözlem sırasında fark edilmiş diğer bir şekli ise, bir hayvan grubunun kendinden daha kuvvetli olan başka grubun ama o an yalnız olan hayvana saldırıda bulundukları gözlemlenmiştir (Çıngırlar, 2014 ve Çopur, 2017).

İnsanlarla ilişkili kullanımı ise Peter Paul Heinemanın 1972. yılda yayımlanmış İsveç'te Mobbing: Çocuklar Arasında Grup Şiddeti isimli kitapında bahsi edilmiştir. İsveçli Alman endüstri psikoloğu Heinz Leymannın işyerlerinde yapmış olduğu araştırmalar sonucunda çocuklar arasındaki mobbing içerikli olan şiddet, taciz, saldırganlık, baskıcı ve zarar vermeye yönelik davranışların iş yerlerinde çalışanlar arasında da olabileceğini gözlemlemiştir. İlk defa 1984-te "İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık" adında bir proje çalışması dâhilinde Heinz Leymann tarafından kullanılmıştır. Ve mobbingin bazı yayınlar içerisinde fiziksel şiddeti kendinde taşımayan, fakat daha çok psikolojik tarafı daha ağırlıklı olan bir kavram olarak gündemimize dâhil olmuştur (Çıngırlar, 2014 ve Çopur, 2017).

### Mobbing Kavramı

Mobbing kelimesinin kökeni Latinceye dayanmaktadır. Latincede "mobile vulgus" kelimelerinden yaranmıştır, kararsız kalabalık anlamına gelmektedir. Mobbing kelimesinin birçok benzer tanımı mevcuttur. Brodsky mobbing kavramının bir kişinin başka bir kişiyi kızdırarak, azap vererek gücünü tüketmesi için uzun zaman devam eden davranışları kapsamakta olan bir kavram olduğunu belirtmiştir. Heinz Leymann ise mobbing kelimesinin anlamının kapsamına bunların dâhil olduğunu belirtmiştir: bir veya bir kaç bireyin diğer bir bireye karşı yöneltilmiş, düzenli sistematik şekilde yapılmakta olan, düşmanca ve etik olmayan tarz davranışların sergilenmesidir. Aynı zamanda bu davranışlar sık-sık hemen-hemen her gün ve uzun süre boyunca tahminen 6 aydan az olmayarak gerçekleştiğinde artık mağdur kişide ciddi oranda ruhsal, psikosomatik ve sosyal rahatsızlık veren problemlerle kendini gösterir.

*Mobbing Tanımları*

| Yazar | Terim | Tanım |
|---|---|---|
| Wilson (1991) | İşyeri travması (Workplace trauma) | Bir işverenin, sürekli ve kasti kötü muamelesi sonucu çalışanın öz benliğinin parçalanması durumudur. |
| Einarsen ve Skogstad (1996) | Akran zorbalığı (Bullying) | Bir durumun psikolojik taciz olması için; belirli bir sürede ve sıklıkta gerçekleşmesi gerekir. Mağdurun kendisini savunma konusunda bir takım sıkıntıları olması gerekmektedir. Bir defaya mahsus olarak meydana gelmiş olaylar psikolojik taciz olarak nitelendirilemez. |
| Keashly, Ttrott ve MacLean (1994), Keashly (1998) | Kötü muamele / Duygusal taciz (Abusive behaviour/ Emotional abuse) | Bir veya birden fazla kişi tarafından, bir kişiye karşı, onu gizliden rahatsız ermek amacıyla yöneltilen sözlü davranışlar. |
| Hoel ve Cooper (2000) | Akran zorbalığı (Bullying) | Bir kişinin, bir veya birden fazla kişi tarafından olumsuz davranışlara maruz bırakılması ve tacize maruz kalan kişinin kendisini savunaması durumudur. |
| Zapf (1999) | Psikolojik taciz (Mobbing) | Bir kişiye, sonunda aşağı bir konuma düşmesiyle sonuçlanacak şekilde, kötü muamelede bulunma, dışlama veya işine zarar vermektir. |
| Salin (2001) | Akran zorbalığı (Bullying) | Bir veya daha fazla kişiye yönelik, düşmanca bir çalışma ortamı yaratan, sürekli ve tekrar eden olumsuz davranışlar. |

Kaynak: Vartia, 2002 (akt. Akgeyik ve diğerleri, 2013, ss. 18-19)

(Güven, 2019).

Mobbing ile bağlı yapılmış gözlemler bu araştırmaların sonuç olarak üç ortak noktası vardır. Bunlar aşağdakı gibidir:

İlki – olumsuz algı yaratan saldırgan ve düşmansı adevet yürütme tarzı hareketlerdir.

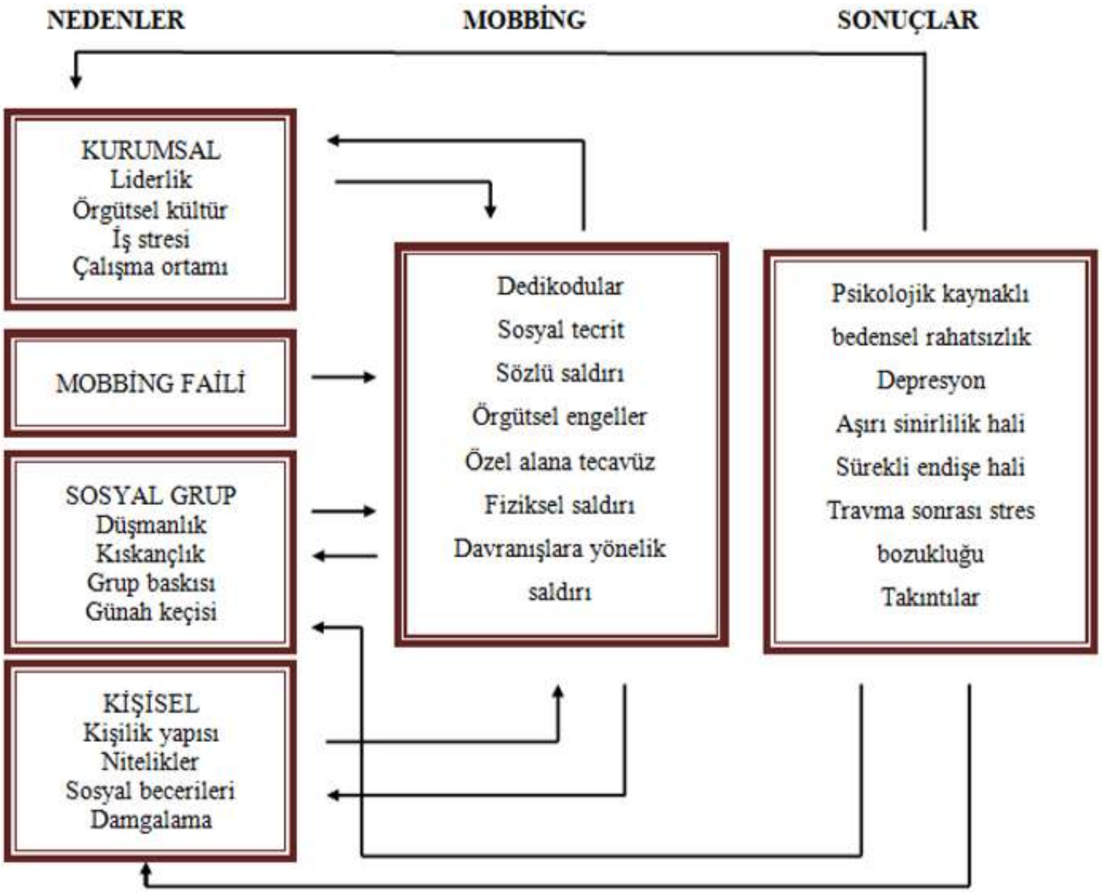
İkincisi – bu tarz davranışların bir veya bir kaç defaya özel olmasından daha çok kendine özgü tatbik olunma sıklığı vardır.

Üçüncüsü ve sonuncusu ise – hedef alınmış ile zorba rolunda kişi arasında güç dengesizliği hakimdir.

Genel olarak özet geçersek: bu kavramın temelini iş yerinde düşmanca bir ortam oluşturan ve güç konusunda dengesizliğin hakim sürdüğü aynı zamanda bir yada birden çok kişiye karşı tatbik edilen devamlı ve sık-sık tekrarlanan olumsuz hareketlerden oluşmaktadır.

**Mobbing Nedenleri**

Psikolojik yıldırma olan mobbingin nedenleri tek sebebe bağlı değildir, birçok nedene dayalı olarak oluşan karmaşık bir süreçtir. Mobbingin nedenlerine baktığımız zaman farklı araştırmacılar tarafından farklı unsurlar, mobbingin neden gruplarında, toparlamışlardır. Bunlara örnek olarak Leymann ve Zapfın sınıflandırmalarını ele ala biliriz.




Mobbing nedenleri ve sonuçları. (Güven, 2019)

5 ana faktör sınıflandırması olarak ele aldığımız zaman: mobbingi uygulayanın psikolojisi ve şartları, kurum kültürü ve strüktürü, mağdur olan tarafın veya kişinin koşulları, kişilik tarzı ve psikolojisi, anlaşmazlık durumu ve kültürel değerler ve şartlar gibi kurum dışı faktörlerdir.

Zapfın sınıflandırmasında üç grupta, yani bireyler, örgütler ve sosyal etrafından doğan nedenler olarak gruplaştırmamız mümkündür. Bu sınıflandırma yukardaki şekilde daha açık gösterilmiştir.

Kişisel nedenler-bu grupta hem mobbingi uygulayan tarafın hem de mağdur olan tarafın bireysel, kişilik özellikleri olarak ele alınması daha doğrudur. Leymann'ın değerlendirmesine göre mobbing mağdurlarının bu durumun yaşanmasından önceki zaman dilimine dair net bir fikir bildiriminde bulunmak o kadarda kolay değildir, çünkü bireyin özel psikolojik durumu hakkında bilgi edinmek zordur. Fakat aynı zamanda genel araştırmaların ortak sonucu olarak mağdurların zekâlarının, yeterlilik, yaratıcılık, dürüstlük ve başarılı olma düzeylerinin aynı veya yakın müstevide benzer seviyede olduğu sonucuna varılmıştır. Mobbingin uygulanma şekli aynı veya farklı zamanlarda aynı biçimde olsa bile kişiye etki etme şekli kişinin kendi psikolojisi ve kendi karakterinden aslıdır. Yapılmış araştırmalar sonucunda kişinin saldırganlık düzeyi pozitif veya negatif duyguya hangi ağırlıkta sahip olmasına göre saldırganlık düzeyi değişmektedir. Pozitif duygunun hâkim olduğu saldırgan karakter biçiminde saldırganlık oranını düşürmektedir. Negatif durumun hâkim olduğu kişide ise aksi olmaktadır. Negatif duyguların hâkim olduğu mobbing uygulayan saldırganın uygulaması daha koyu bir şekilde gerçekleştirmektedir (Kaymaz ve Yılmaz, 2014).

Leymann'ın ve başka birçok araştırmacıların araştırmaları sonucunda varmış olduğu düşüncelerine göre saldırgan olan taraf kendi dâhilindeki eksiklikleri telafi ede bilmek adına mobbinge başvurur. Ve bu kişileri bu tür davranışlara sürükleyen nedenlere grubun kurallarını kabullenmede zorlanmalar, sevmedikleri, hoşlanmadıkları kişilere sinirli olma, bireysel farklılıklara karşı önyargı beslemeleri ve can sıkıntısı durumlarını ortadan kaldırmak için olumsuz, kötü davranışlar ser-

gilemeleri dâhildir. Bu tür davranışları sergilemenin altinda yatan neden narsist kişilik özelliklerine sahip oldukları ve bu vaziyetin aslında kendilerini savumaya ihtiyaç duymaları ve korkmalarından kaynaklandığını belirtmiştir (Kaymaz ve Yılmaz, 2014).

Kurumsal nedenler – örgütsel mobbingin oluşmasının nedenlerine iş stresi, işin tasarım şekli, kurum büyüklüğü olarak, kurum kültürü, kurum iklimi, iyi idare edememe, yöneticilerin inkârı, monotonluk, ahlakdışı uygulamalar, yatay organizasyonlar, küçülme ve yeni liderlerin hususiyetleri, dâhili rekabetten doğan baskı, mükâfatlandırma sistemleri olarak gruplandırıla bilinmektedir. Lider kişilerin adaletsiz bir davranış sergilemesi, başarının göz ardı edilmesi tarzı nedenlerden dolayı mobbing uygulandığı gözlemlenmiştir. Liderlik tipini model olarak gözden geçirdiğimizde iki tip modele ayrılması mümkündür: otoriter ve bırakınız yapsınlar modeli.

İlk modelde-yönetici pozisyonda olan kişi zorba tavırları ile mobbing olasılığını arttırır.

İkinci modelde ise – bu tip özelliğe sahip liderler gerekli otoriteyi sağlamada pekte başarılı olamamaktadırlar. Personeli genel bir amaç doğrultusunda toplayamamaları nedeni ile personel kendi amaçları doğrultusunda ilerlemeye geçer ve bu da düzensizliğe, kurumda veya örgütte işbirliğinin azalmaya doğru gitmesine neden olur(Güven, 2019 ve Karakale, 2011).

Toplumsal ve sosyal nedenler-örgütler çalışmaları zamanı müşteri memnuniyetini fazlasıyla önemsemesi nedeni ile müşteri memnuniyetini sağlaya bilmek adına kendi iş yükünü arttırır ve dolaysıyla da kendi memnuniyet seviyesini göz ardı ettiği için kendi memnuniyet düzeyi aşağı iner. Toplumsal nedenlere başka neden olarak çok çalışmayı, dolaysız ve pratik çalışarak sadece sonuca odaklanarak, sonuca giden yolun ne ağırlıkta zorluk içerdiğini göz ardı etmek. Kurum yönetmeni olarak yenilikçi olup sık-sık değişimlerde bulunmak, özgürlüğe düşkünlüğün aşırı olması nedeni ile kontrol edilmeyi istememek olarak algılanması, yani sadece kendi istediklerim olacak diye personelin önerilerinin göz önünde bulundurulmaması. Ve son olarak da Amerikan toplumunda sık rastlanan durum rekabetçiliğin aşırısı mobbing olarak algılanması gibi, çok çalışmak da çalışkan ve başarılı bireyler diğer çalışanlar tarafından tehdit olarak algılandığı için bu da bir çeşit mobbing olarak algılanmaktadır(Güven, 2019).

**Mobbing Süreci**

Mobbing sürecini aşama olarak ele aldığımızda üç aşamadan geçtiğini görmekteyiz. Birinci aşamada hazırlık evresidir ki bu evrede niyetlenmiş yani gizli bir çatışma sürecidir ki bu süreçte mağdur taraf kendini savunmaya geçer bu durum biraz daha şiddetini arttırdığı zaman çevresindekilere karşı şikâyette bulunur ve çevresi tarafından tahammül edilemez, dayanıksız biri olarak algılanmasına da neden olur. İkinci aşamada ise çatışmanın yerini mobbing tutar ve bunu gören kişiler buna karşı sessiz kaldıkları sürece bu durum daha da şiddetini artırır. Ve mağdur olan tarafın mobbingin ilerleme sürecinde direnci kırılır. Bu evrenin başında iken belirtiler artık kendini göstermeye başlar. Kendini gösterme şekline çalışma ortamından ve sosyal çevreden uzaklaşıp yalnız kalma dâhildir. Fakat bu durum olumsuz karşılanır. Bu aşamanın ileri seviyesinde rahatsızlıklar da ilerler. Son aşamasında fiziksel ve psikolojik patolojiler net bir şekilde gözükmektedir, çevreyle ilişkisi ise tamamen bozulmuş, dışlanmıştır. Ve son darbe olarak ta iş yerinden uzaklaştırılmaya maruz kalır.

**Mobbing Tipolojisi**

Mobbing tipolojisi-mobbingin daha iyi anlaşıla bilmesi nedeni ile sınıflandırılarak beş grupta toparlanmıştır. Bu tipolojiye kişinin iletişim kurma olanaklarının önüne geçilmesi, sosyal münasebetleri, sosyal imajı doğrultusunda saldırılar, yaşam kalitesine, çalışmasına mesleki kariyerine ve sağlığı yönünde saldırılar dâhildir. Ve bu davranışların mobbing olarak nitelendirilmesi için en azı haftada bir kere olması ve bu zaman diliminin devamlı olarak altı ay boyunca devam eden kötü muamele, saldırının gerçekleşmesi gerekmektedir.

Mobbing aşamaları-mobbingin aşamaları farklı araştırmacılar tarafından 45, 5 veya 6 aşamalı olarak gruplarda toplanmıştır, bu durum farklı kurum, farklı örgütlerde kişilere göre değişkenlik gösterse de genel bir ortak izlenimi, aşamaları vardır. Buraya: 1) anlaşmazlık, 2) saldırgan eylemler, 3) yönetimin katılımı, 4) zor veya akıl hastası olarak damgalanma, 5) işine son verilme aşamaları dâhildir. İlk aşamada çatışma hali sorun haline geçmemiştir. İkinci aşmada artık bilinçli olarak hedef alınmış ve taciz süreci başlamıştır. Üçüncü aşamada artık rehberlik bu duruma katılmış ve olay artık resmi boyuta geçmiştir. Mağdur duruma karşı koyamayacak duruma düşmüştür ve iş yerinde kabul görmek için çaba sarf etmektedir. Dördüncü aşamada yönetim mağduru dikkate almazsa, görmezden gelirse iş ortamında mağdur akıl hastası muamelesi ile karşılaşır. Beşinci ve sonuncu aşama mağdurun işten ayırılması aşamasıdır. İstifaya zorlanması TSSB-yi tetikler ve çeşitli rahatsızlıklar kendisini gösterir(Güven, 2019).

**Mobbing Aktörleri ve Mobbing Davranışlarının Yönü**

Mobbing aktörleri ve mobbing davranışlarının yönü-mobbingi uygulayanlar (saldırgan, tacizci veya zorba), uygulananlar (kurban, mağdur, hedef) ve durumun tanıkları mobbingin aktörleri olarak üç gruba ayrılır. Mobbingin yönü de üç türdür: dikey, yatay, aynı pozisyondaki kişiler arasında oluşan. Dikey yani personelden yönetime veya kendinden üst pozisyonda olan veya olanlara karşıdır. Bu türü içlerinde en az rastlananıdır. Yatay ise yönetimden veya üst pozisyon tarafından alt pozisyondakine karşı uygulanıdır (Güven, 2019 ve Karakale, 2011).

**Mobbing Maliyetleri**

Psikolojik ve parasal maliyetler olarak ayıra biliriz. Psikolojik olanlara psikosomatik rahatsızlıklar, politik kayıtsızlık, mutsuz bireyler, güven kaybı aittir. Parasala ise ilaçla ayakta tedavi, sağlığa, yeni iş arama dönemindeki masraflar, avukata ayrılan ücret, örgütte ise mağdura işten ayrılma nedeniyle ödenen tazminat, avukat ücretleri, ailelerin gelir kaybı, yeni işçinin üzerine yapılacak olan yatırımlar ve s. (Güven, 2019; Köseoğlu 2019 ve Tanrıverdi, 2016).

**Mobbing ile Baş Etme Yöntemleri**

Mobbing ile baş etme yöntemlerine işletmeyi tanıma, iş ve özel hayatı birbirinden ayrı tuta bilme, güvenli biri olduğunu his ettirme, bazı şeyleri görmezden gele bilme, saldırganla yüzleşe bilme gibi yöntemler dâhildir. Kurban zihniyetini üstlenmemek, soğukkanlı düşünmeye elden bırakmayıp çevre ile sıcak ilişkileri koruyup geliştirmek, işten ayrılmayı planlı yapmak ve bu gibi başka yöntemlerde etkili yöntemlerdendir (Güven, 2019 ve Karakale, 2011).

**Sonuç**

Çok daha eskiden beri var olan bu durum, nedenleri, aşamaları ve baş edilmesi mümkün bir durumdur. Bu durum fark edildiği ilk andan itibaren gerekli önlemlerin alınması doğrultusunda harekete geçilmelidir ki ister çalışanın, çalışanın sosyal etrafının, isterse de örgütün zararsız veya en hafif zararla bu durumu atlata bilsin.

## KAYNAKÇA

1. Çopur, F. (2017). Mobbingin çalışanlar üzerindeki etkileri: Türk Hukuk Sisteminde Mobbing. Isparta, Türkiye. 05.29.2020 tarihinde file:///C:/Users/user/Downloads/469812.pdf adresinden alınmıştır.
2. Çıngırlar, Ö. (2014, Haziran). Mobbinge neden olan elementler ve mobbingle başa çıkma yöntemleri: Adana ilçeleri kamu hastanelerinde bir çalışma. Mersin, Türkiye. 05.29.2020 tarihinde file:///C:/Users/user/Downloads/381110.pdf adresinden alınmıştır.
3. Güven, N. (2019, Eylül). Devlet okullarındaki eğitim çalışanlarının maruz kaldıkları mobbing durumları ve mobbing ile baş etme yöntemleri. Muğla, Türkiye. 05.29.2020 tarihinde file:///C:/Users/user/Downloads/601337.pdf adresinden alınmıştır.
4. Karakale, B. (05.09.2011). Mobbing ve mobbingle başa çıkma yöntemleri: mobbing mağdurlarına yönelik bir araştırma. Türkiye. 05.02.2020. tarihinde file:///C:/Users/user/Downloads/300447.pdf adresinden alınmıştır.
5. Kaymaz, A. ve Yılmaz, H. (2014). Kurumsal bir risk unsuru: mobbing (iş yerinde psikolojik taciz). Denetişim dergisi,*06.06.2020. tarihinde* http://static.dergipark.org.tr/article-download/cc2f/0558/2229/imp-JA48TG98YV-0.pdf? adresinden alınmıştır.
6. Köseoğlu, D. (2019). İlk sağlık müdürlüğünde çalışanların mobbing algısı. İstanbul, Türkiye, 06.02.2020. tarihinde file:///C:/Users/user/Downloads/572708.pdf adresinden alınmıştır.
7. Tanrıverdi, D. (12.21.2016). Üniversitelerde çalışan öğretim elemanlarının mobbing deneyimleri ve mobbingin bireylerin üzerindeki psiko-sosyal etkileri. Ankara, Türkiye. 06.02.2020. tarihinde file:///C:/Users/user/Downloads/456814.pdf adresinden alınmıştır.